



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of knowledge management strategies in crisis management stages/Analytical study in the general company for the pharmaceutical and medical supplies industry in Samarra

Researcher: Hussein Toama Ashoor
College of Administration and Economics
Tikrit university
hussientoamaashoor@gmail.com

Assist. Prof. Kefah Abbas muhameed
College of Administration and Economics
Tikrit university
kefahaljanabi@tu.edu.iq

Abstract:

The study aims to show to which extent the sample of the study is Varied and to reveal the relation of correlation and influence on the dimensions of knowledge management and to indicate phases of crisis management; and examine to which extent the adoption for the dimensions of the main and sub study variables.

To reach the study aims and state hypotheses when have been put the variables represented by its dimensions and its main characteristics, and to have the final results and verify the authenticity of the hypotheses; the study uses the descriptive analytical method, the study also handles the questionnaire as a method to have the data to collect and analyze the data and the information from the study's sample which consists of (50) persons including departments' managers and the managers in the state company for the drugs industry medical appliances/Samara.

The study reaches a set of theoretical and field conclusions, the most important of them is the rise of the role of the knowledge management very much in the organizations because these managements highlights on the knowledge management strategies which have not much attention without this management, although it is regards an essential and important resource for the organization, the crises are exceptional situations which may consume its power, resources, and its abilities. And that leads to the incapacity to deal with it in normal ways.

Keywords: Knowledge management Strategies, Crisis management stages.

أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء(*)

أ.م. كفاح عباس محميد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: حسين طعمه عاشور
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدف البحث الى تحديد طبيعة العلاقة وأثر استراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل ادارة الازمة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد استعملت الاستبانة لجمع البيانات بهدف تحليلها من مجتمع الدراسة والتي كان عددها (50) فرداً تمثلت من ورؤساء الأقسام والمدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

استطاعت الدراسة الوصول الى عدد من النتائج حيث ان المنظمات بدأت تتجه نحو إدارة المعرفة لتحقيق التميز وكذلك التفوق على منافسيها، ومن أهم العوامل لنجاح استراتيجيات إدارة المعرفة هو المشاركة في المعرفة الضمنية والتحدي لن يكون في توفرها، وإنما في الرغبة في المشاركة فيها مع الآخرين وفي استخدامها، وضرورة تشجيع الابتكار الفردي والجماعي هو الذي يركز على العقل التنظيمي ومكنتزاته ومعارفه التراكمية ويؤكد على نجاح الأعمال مستقبلاً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعميق الوعي لدى إدارة الشركة بشكل أكبر نسبياً بمفهوم الأنظمة الخبيرة ونماذجها ومجالاتها، وإشراك هذه الإدارة في ندوات ومؤتمرات تخص الموضوع، والاستفادة من الخبرات البشرية المتوفرة في الشركة في دعم عملية اتخاذ القرارات، وإيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة ومعالجة العديد من السبلات التي أدت إلى حصول الأزمات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المعرفة، مراحل إدارة الأزمة.

المقدمة

شهدت الألفية الثالثة تغيرات سريعة وكبيرة، وشديدة التعقيد للبنى التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال سواء على المستوى الخدمي أو الإنتاجي، شكلت في مجملها كما كبيراً من الضغط على منظمات الأعمال تهدد وجودها واستقرارها وحتى استمرارها مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها، وتنفيذها لأعمالها لأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

لقد حازت إدارة المعرفة على دور أساسي ومهم في المنظمات سواء أكانت تفكيراً إستراتيجياً، أو ميزة تنافسية، ومع التطور الكبير في الإستراتيجيات القائمة على المعرفة، أخذت المعرفة في التطور المتسارع، إذ أصبحت هي المصدر الأول في تشكيل المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها للحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة.

(*) بحث مستل من رسالة الدبلوم العالي الموسومة: أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة/دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء.

وعليه فإن تطور وتقدم المنظمة يعتمد على حجم معرفتها، إضافة إلى امكانيتها على إدارة هذه المعرفة لتشكيل وبناء اساليب جديدة ورشيده، وصنع واختيار قرارات التنافسية، تحقيق كل الإنجازات حسب المطلوب ومستويات الأداء الموضوعة لها سابقاً سعياً للترقي والتميز. ولتحقيق كل ذلك يجب على المنظمات ان تكون لها رؤية إستراتيجية بعيدة المدى خاصة في جانب ادارة المعرفة، وذلك لاستخدام المعرفة لديها بما يقلل من تأثير الفجوة المعرفية، سواء من خلال انتاجها من المصادر الداخلية او من خلال عمليات الاستحواذ عليها من مصادرها الخارجية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: ان التعرف على فاعلية إستراتيجيات إدارة المعرفة يُمكن إدارة المنظمات من مواجهة الأزمات ويوجد تأثير للفاعلية التي تمتلكها إدارتها إزاء مواجهتها للأزمات التي تعترضها، وكلما كان هناك استخدام كبير للمعلومات المعرفية يصبح هنالك تأثيراً كبيراً على جميع مراحل إدارة الأزمة من خلال الاستخدام الصحيح لإستراتيجيات إدارة المعرفة بكافة اشكالها من أجل مواجهة الأزمات لذا يجب التعامل مع كل إستراتيجية بشكل يمكن المنظمات من استيعابها وتزويد فريق إدارة الأزمات بالمعلومات الكافية والصحيحة عن هذه الاستراتيجيات (الجنابي، ٢٠١١: ٣٣).

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من التساؤلات:

١. ما مدى اعتماد المنظمة المبحوثة على استراتيجيات إدارة المعرفة؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل إدارة الأزمة؟
٣. ما هو مستوى تأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع المهمة المطروحة حديثاً، خصوصاً منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي، فالمنظمات باعتبارها الأداة الفاعلة في اقتصاد أي بلد، فهي معنية بتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة عن طريق الاهتمام بالبيئة والمجتمع من أجل تحسين قدراتها في مراحل إدارة الأزمة (العابد، ٢٠١٧: ٢٠)، وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات الرئيسية ويمكن إيجازها بما يلي:

١. يمكن أن تساهم الدراسة في تحديد اتجاهات المنظمة المبحوثة نحو استخدام وتبني إستراتيجيات إدارة المعرفة المناسبة لزيادة قدراتها في مراحل إدارة الأزمة.
٢. يوفر البحث قاعدة أساسية يمكن أن تستند إليها المنظمة المبحوثة في تعزيز القدرة على ادارة الازمة في مراحلها المختلفة.

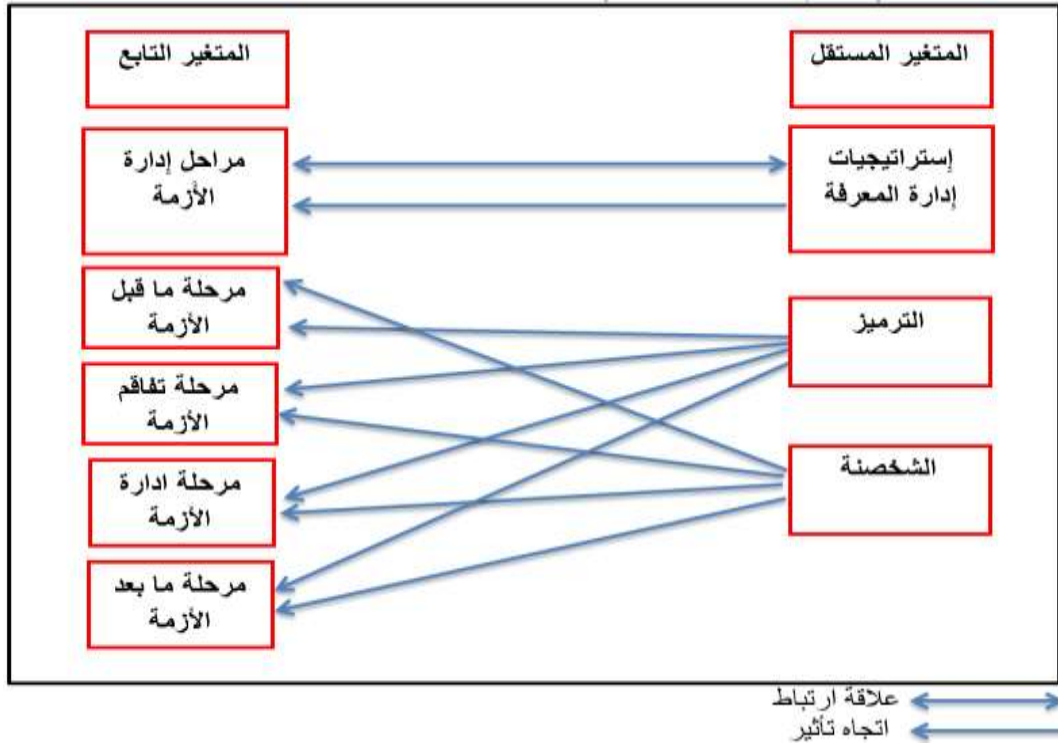
٣. يعتبر موضوع إستراتيجيات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمة من المواضيع التي يسعى الباحثون إلى دراستها والذي يساعد المنظمات على تحديد وتصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى نجاح إستراتيجي بعيد الأمد.

ثالثاً. أهداف الدراسة: يمكن توضيح أهداف الدراسة بما يلي:

١. التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل إدارة الأزمة وعلاقتها بمفاهيم أخرى ذات علاقة بها.
٢. تحديد إستراتيجيات إدارة المعرفة المعتمدة في المنظمة المبحوثة.
٣. التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة.

رابعاً. **مخطط الدراسة:** يمكن توضيح مخطط الدراسة لتفسير متغيري الدراسة (المستقل والتابع) وكما موضح في الشكل الآتي:

١. المتغير المستقل: الذي يتضمن متغير استراتيجيات إدارة المعرفة (استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصية) (Petrides, 2013: 172).
٢. المتغير المعتمد: الذي يتضمن متغير مراحل إدارة الأزمة حسب نموذج (Steve Albrecht, 1996).



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي ومتغيراته

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: استناداً إلى مشكلة الدراسة جرى صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية التي سوف نقوم باختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.

سادساً. أدوات جمع المعلومات والبيانات وتحليلها:

أ. سوف يتم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية والثانوية من المصادر التالية:

١. الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية المختلفة وبالاعتماد على الأدبيات العربية والأجنبية في الجانب النظري وشبكة الانترنت.

٢. الاستبانة: سيتم تصميمها بالاعتماد على المعايير المتوفرة في الأدبيات وصياغتها وتشكيلها بطريقة تتلاءم مع المتغيرات المراد قياسها.

ب. أسلوب تحليل البيانات: تم معالجة البيانات باعتماد البرمجية الاحصائية SPSS وباستخدام بعض الاساليب الاحصائية لتحديد الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث.

سابعاً. **عينة الدراسة:** تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي في المنظمة المبحوثة وتمثلت في الإدارة العليا والتنفيذية بمن هم بمنصب مدير قسم ومدير شعبة ومدير فرع ومدير عام حيث كان عددهم (50) شخصاً وتم اعتماد أسلوب العينة القصدية.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً. **مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة وتعريفها:** لقد تناول الباحثون مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة، ويعود السبب إلى إن الإستراتيجية تمثل عمل المنظمات في بيئة تنافسية سريعة التغيير بما يجعلها تهتم بتوليد المعرفة وتمايزها لأجل البقاء والنمو. (Alavl & Leander, 2018: 67).

الجدول (١): مفاهيم إستراتيجية إدارة المعرفة

المضمون	الباحث
الأبعاد الأربعة الأساسية للمعرفة: الاكتشاف، الاستثمار، التحديد والتعلم من جديد والتي تستفيد منها المنظمة لتحقيق أهدافها.	(Bierly, 2014: 2)
الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقابليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات أو الخدمات بطريقة تتفوق فيها المنظمة على منافسيها.	(Zack, 2019: 125)
استخدام عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	(Korg, et al., 2012: 426)
النشاط الأكثر وعياً بالمقدرات الجوهرية في البيئة الداخلية للمنظمة وبالمنافسة والسوق في البيئة الخارجية.	(Garry, 2015, 8)
العناصر الأساسية للعلاقات الشفوية بين المفاهيم في المنظمات المعرفية	(Hjoriand, 2013: 87)
تعلم كيفية خلق خارطة المعرفة وإدراك الموازنة بين الضمنية والظاهرة وكيفية خلق البيئة المناسبة لإدارتهما.	(mentzbreg, 2017: 5)
أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة.	(Snowden, 2018: 6)
عملية التطوير والحفاظ على التوافق الإستراتيجي بين أهداف المنظمة وقابليتها وفرصها السوقية المتغيرة.	(Kotler, 2015: 21)
مجموعة الأدلة والمعتقدات التي توطر التنافس المنظمي في المجال المعرفي.	(Etzel, 2017: 567)
نافذة استراتيجية كوصف قدر محدد من الوقت الذي تتطابق فيه موارد المنظمة مع فرصة سوقية معينة.	(Kasten, 2017: 44)
وسيلة أو خطة تتبناها المنظمة لتحقيق التوازن بين البيئة الخارجية وبين قابليتها الداخلية.	(Prusak, 2018: 1)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على آراء الباحثين أعلاه.

من خلال ما تناوله عدد من الباحثين، تتضح ثلاثة معاني متباينة مع بعضها ومتوافقة مع إستراتيجية المعرفة الأول: يعكس تنوع الإدراكات في مجال إستراتيجيات إدارة المعرفة، والثاني: يركز على العلاقة بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية، والثالث: فيؤكد على استخدام المعرفة

في سياق الممارسة بما يشكل تطبيقاً لإدارتها وتشخيص المدخل المناسب لاستراتيجيات إدارتها (نجم، ٢٠١٨: ٢٧).

ويمكن للباحث أن يعرف إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها: خارطة لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة، بالإضافة إلى المشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، كما تُعتبر إستراتيجية المعرفة دليلاً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات المعرفة في المنظمة، ويرى الباحثان أن إدارة المعرفة من أهم المواضيع، لأنها تعتبر مركزاً لجميع الجهود، خصوصاً الذين يعملون في مجال إدارة الأعمال.

ثانياً. أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة: تتجسد أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية توليد قيمة للزبون، وتحاول المنظمات عند تبنيها استراتيجيات إدارة المعرفة تسهيل استعمال الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى عاملها والتعامل معها ومن ثم ترميزها للحفاظ عليها (Choi, 2020: 78)، وتكمن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة واجتماعية مرتكزة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية (حسن، ٢٠١٨: ١١٨) وكما يأتي:

١. تحسين أداء الأفراد في المؤسسات، والوصول بالإدارة إلى الأفضل.
٢. استثمار الموارد الخاصة بالمعرفة، والجدارة، والمقدرة الجوهرية في المؤسسات والمنظمات بكفاءة وفعالية.
٣. تقييم التعلم، وتجذير مفهومه، بالإضافة إلى المساعدة على تطور المؤسسة وجعلها تواكب متطلبات السوق.

٤. تحديد نقاط الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، والتركيز عليها بهدف جمع المعلومات الخاصة بها.

ثالثاً. أهداف إستراتيجيات إدارة المعرفة: إن اعتماد المنظمات لإستراتيجيات إدارة المعرفة المواءمة مع إستراتيجياتها يعكس سعيها لتحقيق أهدافها بفاعلية، وإن أهداف إستراتيجيات إدارة المعرفة تمثل في بناء شبكة سلسلة العلاقات المستندة على الثقة من خلال هيكلية التفاعل الاجتماعي لتقاسم المعرفة، ويضيف (نايف، ٢٠١٧: ١٠١) إن هدف استراتيجيات إدارة المعرفة خلق نظم تعلم مستمرة وتأمين السياق لعمليات التواصل الفكري بين الأشخاص ذوي المستويات الفكرية المتساوية وتبادل المعرفة لتقليل الفجوة المعرفية بين رؤية المنظمة وأدائها الحالي

رابعاً. إستراتيجيات إدارة المعرفة: سيتم تصنيفها إلى إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة وكما يلي:

أ. إستراتيجية الترميز: ينظر إلى الترميز بأنه عملية مهمة جداً والتي تمهد للعمليات اللاحقة. والترميز هو من أولى الطرق التي يعتمد عليها في ترتيب البيانات الخام، أي أنه يقوم بمنح رمز عادة ما يكون رقماً، لعدد من المعطيات والمعلومة التي تم الحصول عليه، ومن جانب آخر تحفظ إجراءات الترميز في كراسات خاصة مع التأكد من التزامنا بالقواعد الخاصة بالترقيم، والدلالة المعطاة للرموز ولعملية الترميز الخاصة بالإجابات عن الأسئلة المفتوحة. والترميز إجراء لتهيئة المعطيات الخام وترقيمتها (نجم، ٢٠١٨: ٥٩). إذ تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها رسمية وقابلة للقياس كما يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات ومعلومات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها

واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة (حسن، ٢٠١٨: ٦٥)، أي أنها تعتمد على اختيار المعرفة وتأمينها و تخزينها في قواعد البيانات للوصول إليها من قبل الآخرين واستخدامها وتكون المعرفة مستقلة عن الشخص الذي كونها أولاً، وفي هذه الإستراتيجية يتم تصميم قواعد البيانات، وإدارة الوثائق، وإدارة سير العمل والتي تعتبر جزءاً من هذه الإستراتيجية وتعد من الإستراتيجيات الناجحة للمنظمات التي تتطلب إستراتيجية الأعمال من خلال إعادة استخدام المعرفة الموجودة، وتسمى أيضاً هذه الإستراتيجية بمستودع المعرفة (Knowledge Repository) وهي تعمل على جمع المعرفة بأنواعها الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بواسطة:

١. من الفرد إلى نظام التوثيق.

٢. من نظام التوثيق إلى الفرد.

وتهدف إستراتيجية الترميز إلى جمع المعرفة، وتخزينها في قواعد البيانات، وتوفير المعرفة بشكل أسرع وأكثر دقة، مثل إعادة استخدام المعرفة والحلول الصريحة والتي بدورها توفر الوقت والمال (العابد، ٢٠١٧: ٨٩).

ب. إستراتيجية الشخصنة: يركز هذا النوع من الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تكون غير القابلة للترميز القياسي، وأيضاً تكون غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه من خلال الحوار وتبادل الخبرات (نايف، ٢٠١٧: ١٢٩)، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المنظمات كثيفة المعرفة كالمنظمات الاستشارية (العلواني، ٢٠١٩: ١٠٨)، وهي أيضاً تقوم بربط المعرفة بالشخص الذي يقوم بتطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص)، إذ أنها لا تلغي دور الحاسوب والتكنولوجيا بل تعدها أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها فقط.

المبحث الثالث: إدارة الأزمة ومراحلها

أولاً. إدارة الأزمة وتعريفها: ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمة نتيجة للتغيرات الكبيرة التي تحدث في كافة المجالات، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات، يتحدد بسلسلة من الأزمة التي تختلف في طبيعتها وحجمها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمة والوعي بها من خلال التخطيط الإستراتيجي للأعمال كافة، يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية (بن عربي، ٢٠١٧: ٢٨).

إن المنظمات وهي في طريقها إلى انجاز التنمية والكفاءة للمجتمع فأنها تمر بتحديات ومصاعب كبيرة ومن هذه المصاعب الخاص بتحقيق التنمية بكافة انواعها اضافة الى وجود تحدي آخر خاص بتوفير الأمن لأفراد المجتمع (الخشالي والتيمي، ٢٠١٧: ٢٠١).

إن إدارة الأزمة إدارة مستقلة تقوم على التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، وهي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابها، وتقوم إدارة الأزمة على التدخل في

الأزمة في مراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة تفاقم الأزمة، مرحلة إدارة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) (البديوي، ٢٠١٨: ٥٠).

- وعرف غريب هاشم (هاشم، ٢٠١٧: ٢٨) إدارة الأزمة بأنها عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وإثائها وبعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:
- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع الأزمة المشابهة، أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمة.

وعرف روبرت (Allen, 2013: 210) إدارة الأزمة بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، هذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الطرق تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية، كما يعرفها أيضاً بأنها طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه، وطريقة للتعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها، حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة. ويعرف كاسبرن وديفيد (Kasperson & Pijawka, 2013: 102) إدارة الأزمة بأنها نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة، لكي يحدد ما ينبغي عمله إزاءها، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وأثار ما يترتب عليها.

إن هذا النشاط الهام يتصل بوظيفتين مهمتين هما الإدراك والتحكم، الإدراك، يبني على استيفاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة أو الخطر، واستكشاف البدائل للمواجهة، وتقويم الموقف لتحديد قدر النجاح الذي تحقق، أما جانب التحكم فيتصل بتصميم وتنفيذ التدابير الهادفة لدرء أو تخفيف حدة الخطر وما يترتب عليه من أثار.

ويرى الباحثان أن إدارة الأزمة هي أسلوب يساعد على مسيطرة الأمور الطارئة والمفاجئة بفاعلية بواسطة استعمال البيانات في الشعور بالأزمة قبل وقوعها- كمرحلة أولية، بحيث تصبح المنظمة قادرة على التعامل مع هذه الأمور منع حصولها - إن أمكن- والتقليل من أثرها، وذلك من خلال التخطيط في حيز عدم التأكد وتحديد وقت قليل، بحيث يكون له قدرة أكبر على المراقبة وتجنب الصعاب، كمرحلة ثانية عند الفشل في المرحلة الأولى باستخدام كل الأساليب العلمية، ثم تأتي بعدها المرحلة النهائية والتي ركز على فكرة ذاكرة المجتمع من خلال دراسة الأزمة والخروج بالنتائج من الأزمة.

ثانياً. أهمية إدارة الأزمة: تبرز الأهمية من خلال مساعدة إدارة الأزمة تحديد الحالات يستلزم تدخل سريع والتي لا يستلزم، كذلك فإن عدم تحديدها بوضوح قد يكون سبباً لاختلاف في المفاهيم المختلفة المرتبطة بالأزمة (كارثة، صدمة...الخ).

١. تمكن المنظمة من الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة (الخشالي والتميمي، ٢٠١٧: ١٠٥).

٢. تساعد على توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات، سواء كانت اتصالات داخلية، إذ تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة (الغزاوي وعراقي، ٢٠١٧: ١٥٤).
٣. لها دور كبير في البحث عن القيادة السوية الرشيدة غير الانفعالية، والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي (بن عربي، ٢٠١٧: ٧٤).
٤. تساعد على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة (الجنابي، ٢٠١١: ٩٢).

ثالثاً. أهداف إدارة الأزمة: إن الأهداف العامة لإدارة الأزمة تتمثل في الآتي:

١. ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية (Petrides, 2013: 201).
 ٢. منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار: تحليل أنواع الأزمة والكوارث التي تم تصنيفها حسب وجهة النظر الأتية (الكوارث الطبيعية، ويتم التعامل بها بإستراتيجية رد الفعل والكوارث التي من صنع الإنسان فإنه يمكن الحيلولة دون وقوعها واتباع سياسة المبادرة (Hansen, 2019: 84).
 ٣. تصور عام ومبدئي لكيفية مواجهة الأزمة في اقتصاد نامي محدود الإمكانيات (البديوي، ٢٠١٨: ٧٧).
 ٤. محاولة وضع آلية للتنبؤ بالأزمة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر (الجنابي، ٢٠١١: ٢٠٠).
- رابعاً. مواجهة الأزمة:** إن مواجهة الأزمة تفيد في عملية نقل القرارات للمستويات المختلفة في التنظيم.

١. القيادة السوية غير الانفعالية التي لا تتأثر كثيراً بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة والتي يتوافر لها ثقافة تنظيمية ملائمة وثقافة عامة، وقدرة على التخيل الخصب لتصور أكبر قدر ممكن من بدائل التصرف في مواجهة الأزمة واختيار أنسبها (الغزاوي وعراقي، ٢٠١٧: ٣٥).
٢. تبني سياسة الإدارة المبادرة للأزمات، عن طريق الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية وخاصة تلك المولدة للأزمات وإعداد سيناريوهات المواجهة (Marquardt, 2020: 201).
٣. فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح الممكن أن تؤثر أو تتأثر بالأزمة لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمات للمنظمة (Petrides, 2013: 108).
٤. العودة الى العمل بصورة طبيعية بوقت قصير وبأقل التكاليف (Hansen, 2019: 125).

المبحث الرابع: أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة

إن تسارع الأحداث، والتعقيد البيئي يؤثران على كل المنظمات، إذ تزداد شدة الغموض والريبة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، الأمر الذي يتوجب معه التخفيف من ذلك الغموض والشك، والحد من تدني القدرة على التكيف والفاعلية، هذا إضافة إلى التحسب للتهديدات والتغيرات البيئية الأخرى، سواء من البيئتين الداخلية والخارجية التي لا مناص للمنظمات من الاستجابة لها والتعامل معها، (أما بتخفيف آثارها إلى الحد الأدنى أو عدم الاستجابة لها، وأما الانصياع لمضامينها) (الغزاوي وعراقي، ٢٠١٧: ١٥٢).

أن المعرفة في المنظمة تعد مورداً ذا أهمية لا يمكن إغفالها (Hansen, 2019: 218)، ومنظمات اليوم مبنية على المعرفة والتعلم، ولأجل جعل هذه المعرفة متاحة ومتوافرة، فإن الأمر

يتطلب وجود إدارة تعني بهذه المعرفة وتديرها بشكلها الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن اعتبار الأزمة مرحلة تحول في حياة المنظمة اما للأفضل أو للأسوأ، فهي حالة من التغير المستمر والتي يحدث فيها تغيير في سير العمل، وبالتالي تؤدي الى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة (العلواني، ٢٠١٩: ٧٩).

أما إدارة الأزمة فتعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتسعى المنظمات بغض النظر عن الاختلاف في الحجم والنشاطات والأهداف وطبيعة الأعمال إلى البقاء والاستمرار والنمو (Petrides, 2013: 89)، وهذا لا يتحقق بمعزل عن وجود القيادات الكفوة في المنظمة القادرة على تحقيق طموحاتها وأهدافها وعلى قراءة المستجدات والأحداث بما يكفل استمرار المنظمة ونموها، وإن مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في إدارة الأزمات جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات يكمن في كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق (البدوي، ٢٠١٨: ٢٠١).

لذا يأتي هذا المبحث لبيان أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة في حياة المنظمة حيث أن إدارة المعرفة تشكل عنصراً ذو أهمية كبيرة في كفاءة المنظمات، خصوصاً في مواجهتها للأزمات (الخشالي والتميمي، ٢٠١٧: ١٠٨).

يجب التركيز على استراتيجيات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية، ومواجهة الأزمات بكافة مراحلها وأشكالها عبر توضيح الاستخدام الأمثل للإستراتيجيات المعرفية وبيانها لكافة العاملين في المنظمات وتسهيل استخدامها لكي تكون الصورة الواضحة والمنطقية لغرض التكيف التنظيمي والفاعلية التنظيمية في الدفاع عن المنظمة وتمكينها من مواجهة الأزمات (Marquardt, 2020: 201)، لذا يجب إبراز عنصر التخطيط لاستخدام الاستراتيجيات المعرفية لمواجهة الأزمات يعد هو مفتاح الحد من أي تهديدات قد تتعرض لها المنظمات وتعتبر الأولويات الموضوعية والاستراتيجيات المعرفية المنقاة هي الأساس في مواجهة الأزمة بكافة مراحلها (الجنابي، ٢٠١١: ٧٧).

وان التعرف على فاعلية إستراتيجيات إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات لتمكين إدارة المنظمات من مواجهة الأزمات وكلما كان هناك استخدام كبير للمعلومات المعرفية يساعد في إدارة الأزمة (الخشالي والتميمي، ٢٠١٧: ١٣٧).

ومن خلال الاستخدام الصحيح لإستراتيجيات إدارة المعرفة بكافة أشكالها من أجل مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات لذا يجب التعامل مع كل إستراتيجية بشكل يمكن المنظمات من استيعابها وتزويد فريق إدارة الأزمات بالمعلومات الكافية والصحيحة عن هذه الاستراتيجيات (الجنابي، ٢٠١١، ٣٣).

المبحث الخامس: وصف ابعاد الدراسة وتشخيصها

من اجل التعرف على مدى توافر عناصر استراتيجيات ادارة المعرفة ومراحل ادارة الازمة في المنظمة المبحوثة، قام الباحثان باستعراض آراء افراد عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل والتابع، من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، إذا كان الوسط الحسابي الفرضي هو (3) وفيما يأتي عرض اجابات افراد العينة:

اولاً. اتجاهات اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه استراتيجيات ادارة المعرفة:

الجدول (٢): اتجاهات اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه استراتيجيات ادارة المعرفة

المتغيرات	الفقرات	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي الموزون
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
استراتيجية الترميز	X1	4%	22	44%	25	50%	1	2%	2	0%	0	4.34
	X2	38%	19	48%	24	8%	4	4%	2	2%	1	4.16
	X3	36%	18	36%	18	24%	12	4%	2	0%	0	4.04
	X4	44%	22	38%	19	12%	9	6%	3	0%	0	4.2
	X5	52%	26	32%	16	12%	6	2%	1	2%	1	4.3
استراتيجية الشخصنة	X6	44%	22	38%	19	16%	8	2%	1	0%	0	4.24
	X7	28%	14	44%	22	22%	11	4%	2	2%	1	3.92
	X8	28%	14	42%	21	16%	8	12%	6	2%	1	3.82
	X9	14%	7	42%	21	26%	13	16%	8	2%	1	3.5
	X10	14%	7	42%	21	30%	15	12%	6	2%	1	3.54
	X11	24%	12	44%	22	18%	9	12%	6	2%	1	3.76
معدل الوسط الحسابي العام												4.005

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 26.

يبين الجدول المرقم (٢) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي تخص اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو استراتيجيات ادارة المعرفة والمتمثلة بالمتغيرات (X1-X11)، اذ ان هذه الابعاد حققت وسطاً حسابياً مقداره (4.005) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي مقداره (3). إذ كانت أبرز مساهمة في هذا البعد هو المتغير (X1) والتي تنص (إن عدم اتباع الشركة للأسس الصحيحة والسليمة التي تم وضعها للتعامل مع ترميز البيانات يضعف محتوى الترميز) وحصلت على أعلى وسط حسابي اذ كان مقداره (4.34)، بينما حققت العبارة (X9) والتي تنص (تعمل الشركة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها)، أدنى وسط حسابي اذ كان مقداره (3.5)، وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة تمتلك استراتيجيات ادارة المعرفة.

ثانياً. اتجاهات اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه مراحل ادارة الازمة:

الجدول (٣): اتجاهات اجابات الافراد عينة الدراسة تجاه مراحل ادارة الازمة

المتغيرات	الفقرات	أتفق بشدة		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي الموزون
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
محللة ما قبل الازمة	X12	36%	18	26%	13	32%	16	6%	3	0%	0	3.92
	X13	12%	6	48%	24	30%	15	10%	5	0%	0	3.62
	X14	28%	14	32%	16	32%	16	8%	4	0%	0	3.8
	X15	30%	15	26%	13	28%	14	16%	8	0%	0	3.7
	X16	40%	20	30%	15	18%	9	8%	4	4%	2	3.94

المتغيرات	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي
		% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	% التكرار	الموزون
مرحلة تقاوم الأزمة	X17	32%	21	42%	9	18%	3.96
	X18	28%	14	50%	10	20%	4.04
	X19	30%	15	44%	13	26%	4.04
	X20	28%	14	40%	16	32%	3.96
	X21	22%	11	36%	18	32%	3.7
	X22	40%	20	32%	16	22%	4.06
مرحلة إدارة الأزمة	X23	30%	15	32%	16	16%	3.7
	X24	8%	4	46%	23	12%	3.28
	X25	26%	13	36%	18	28%	3.78
	X26	26%	13	28%	14	38%	3.72
	X27	28%	14	34%	17	32%	3.84
	X28	40%	20	30%	15	20%	4
مرحلة ما بعد الأزمة	X29	38%	19	34%	17	14%	3.96
	X30	18%	9	48%	24	8%	3.76
	X31	20%	10	48%	24	14%	3.74
	X32	16%	8	46%	23	8%	3.7
	X33	14%	7	46%	23	10%	3.64
	X34	24%	12	34%	17	12%	3.66
معدل الوسط الحسابي العام							3.78

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 26.

يبين الجدول المرقم (٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التي تخص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مراحل إدارة الأزمة والمتمثلة بالمتغيرات (X12-X34)، إذ إن هذه الأبعاد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي والذي مقداره (3). إذ كانت أبرز مساهمة في هذا البعد هو المتغيرين (X18) والتي تنص (يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار) و (X19) والتي تنص (يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها) حيث أنها حصلت على أعلى وسط حسابي إذ كان مقداره (4.04)، بينما حققت العبارة (X13) والتي تنص (يتم تشكيل فريق للامرات قادرة على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في الشركة)، أدنى وسط حسابي إذ كان مقداره (3.62)، وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمة تطبق مراحل إدارة الأزمة.

المبحث السادس: اختبار فرضيات الدراسة

في إطار ذلك جاءت الدراسة لبيان دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في مراحل إدارة الأزمة، من خلال اختيار عينة بلغ قوامها (50) شخصاً متمثلة بمسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المنظمة المبحوثة، إذ صيغت عدة فرضيات لمعالجة مشكلة الدراسة تمثلت بوجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات إستراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل إدارة الأزمة، وباستخدام عدد من الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها، وتهدف الدراسة إلى معرفة

مدى إدراك العينة لمتغيري الدراسة والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية ويتم ذلك من خلال التعرف على طبيعة علاقات (الارتباط والتأثير) والبيانات التي تم الحصول عليها من برنامج (SPSS) التي من خلالها تم استخلاص النتائج.

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الازمة.

اقتضت المعالجة الاحصائية لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الازمة وظهرت النتائج التالي:

١. الإشارة موجبة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل إدارة الازمة مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.665) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي.

٢. الإشارة موجبة بين استراتيجية الترميز ومراحل إدارة الازمة مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي.

٣. الإشارة الموجبة بين استراتيجية الشخصية ومراحل إدارة الازمة مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي والعلاقة الطردية بينهما.

الجدول (٤): اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل إدارة الازمة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
مراحل إدارة الازمة	استراتيجيات إدارة المعرفة
قبل الازمة	0.665
تفانم الازمة	0.653
إدارة الازمة	0.648
بعد الازمة	0.510
	0.539

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 26.

تم استخراج النتائج من البيانات الرئيسية، وعليه ندرك من الجدول السابق أن هناك ارتباط بين استراتيجية إدارة المعرفة ومراحل إدارة الازمة.

ثانياً. الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الازمة.

اقتضت المعالجة الاحصائية لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الازمة وظهرت النتائج:

أولاً: اظهرت النتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع (مراحل ادره الازمة) والمتغير المستقل (استراتيجيات ادره المعرفة) وكما يلي:

١. معامل التحديد (R^2): بلغت قيمة معامل التحديد (0.676%) لاستراتيجية الترميز و(75.4%) لاستراتيجية التشخيص اي انه يوجد تأثير بين كل إستراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة ومراحل إدارة الازمة.

٢. ندرك من الجدولين رقم (٥ و ٦) أن كل إستراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً موجباً على مراحل إدارة الأزمة، إذ بزيادة وحدة واحدة من إستراتيجية إدارة المعرفة يزداد مراحل إدارة الأزمة بمقدار (1.891) و(1.998) وحدة على التوالي، كما يتضح أن المتغير إستراتيجية إدارة المعرفة يفسر حوالي 76% من التغيرات الحاصلة في مراحل إدارة الأزمة.
٣. الإشارة موجبة أي ان العلاقة طردية ومعنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة ومراحل ادارة الازمة.

الجدول (٥): نتائج اختبار الأثر لإستراتيجية الترميز على مراحل إدارة الأزمة

F المحسوبة	R2	استراتيجية الترميز		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		1β	0β	
18.997	67.6%	1.891	40.341	مراحل إدارة الأزمة
39.954	76.2%	0.498	6.154	قبل الأزمة
8.749	77.1%	0.441	10.929	تفاهم الأزمة
9.897	71.1%	0.464	14.174	إدارة الأزمة
6.678	66.7%	0.542	9.034	بعد الأزمة

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 26.

الجدول (٦): نتائج اختبار الأثر لإستراتيجية الشخصية على مراحل إدارة الأزمة

F المحسوبة	R2	استراتيجية الشخصية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		1β	0β	
37.488	75.4%	1.998	41.997	مراحل إدارة الأزمة
35.142	72.1%	0.557	6.299	قبل الأزمة
35.463	73%	0.546	11.319	تفاهم الأزمة
13.243	71.6%	0.364	14.019	إدارة الأزمة
22.795	72.5%	0.531	10.360	بعد الأزمة

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 26.

الاستنتاجات والتوصيات

١. أولاً. الاستنتاجات: على ضوء النتائج المستحصلة وبعد مناقشة هذه النتائج، لقد حققت الدراسة معرفة بعض الحلول استناداً الى دقة النتائج، حيث انتهت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي تشير الى طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (إستراتيجيات ادارة المعرفة ومراحل ادارة الازمة) في المنظمة المبحوثة وتأثيرها في ادارة الازمات وكما يلي:
٢. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي امتلاك المنظمة المبحوثة لإستراتيجيات ادارة المعرفة.
٣. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي تطبيق المنظمة المبحوثة لمراحل ادارة الازمات، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات ادارة الازمات في الاستبانة اعلى من المتوسط الفرضي.
٤. أظهر اختبار الفرضية الاولى والتي تنص (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة) على وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين كل من استراتيجيات ادارة المعرفة ومراحل ادارة الازمة.

٤. اظهرت اختبار الفرضية الثانية والتي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الازمة) ونتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات على وجود تأثير جيد ومعنوي بين متغيري الدراسة.
٥. بينت النتائج انها معنوية وان النموذج صالح للتخطيط والتنبؤ.
٦. العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة ومراحل إدارة الأزمة علاقة طردية إذ بزيادة وحدة واحدة من إستراتيجية إدارة المعرفة يزداد مراحل إدارة الأزمة بمقدار (1.998).

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة تأكيد الشركة على اهمية الدور الذي يؤديه المدراء كافة والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقهم، اذ يجب ان تقوم بأجراء ندوات تطويرية مختصة في مجال استراتيجيات ادارة المعرفة وادارة الازمات باستمرار من اجل تعزيز وعم خبراتهم وتمييزها.
٢. أهمية تركيز الشركة على تقانات المعلومات وإدخالها بشكل أكبر في أنشطة الشركة وعملياتها.
٣. ضرورة التأكيد على حتمية استخدام استراتيجيات ادارة المعرفة في للمدراء كأسلوب في التعامل مع الازمات، لأنه يساعد المنظمة على امتلاكها القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها..
٤. الاستفادة من الخبرات البشرية المتوفرة في المنظمة في دعم عملية اتخاذ القرارات.
٥. حتى يتمكن المدراء في الشركة من أن يقوموا بإدارة شركتهم بنظرة مستقبلية منفتحة فأنهم بحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية في الجوانب الإدارية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد الفنية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. البدوي، ثريا، (٢٠١٨)، وسائل الاتصال وإدارة الأزمات في الولايات المتحدة الأمريكية رؤية تحليلية من المستوى الثاني في الفترة من ١٩٩٢ إلى ٢٠١٧، مجلة الإعلام العربي والمجتمع، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ع ١٥، فبراير، مصر.
٢. البريخت، ستيفن، (١٩٩٦)، ادارة الازمات فن الدفاع عن النفس للشركات، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة السادسة، العدد ١١، القاهرة.
٣. الجنابي، كفاح عباس محييد، (٢٠١١)، أثر جودة مخرجات نظم المعلومات الإدارية في إستراتيجيات إدارة الازمة وفق منظور فاعلية القرار، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الشمالية/بيجي، (رسالة ماجستير غير منشورة) مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
٤. الخشالي، شاكر والتميمي، اياد، (٢٠١٧)، تأثير أنظمة المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية، المجلة الإدارية في إدارة الأعمال، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
٥. العايد، سري؛ والطيط أحمد، (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الإستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد ١، السعودية.
٦. العلواني، حسن، (٢٠١٩)، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني الأردن.
٧. الغزوي، أمال، وعرابي، دينا، (٢٠١٧)، تقييم دور وسائل الإعلام التقليدية والحديثة في إدارة الكوارث الطبيعية، المؤتمر الدولي-الاتصال الرقمي في عصر التحولات الاجتماعية، كلية الإعلام والعلوم الإنسانية، جامعة عجمان، ١٦، ١٧ أبريل، الإمارات العربية المتحدة.

٨. بن عربى، يحيى، (٢٠١٧)، تطور إدارة اتصال الأزومات فى زمن الويب، ثوابت ومتغيرات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولى، الاتصال الرقمى فى عصر التحولات الاجتماعية، كلية الإعلام والعلوم الإنسانية، جامعة عجمان المتحدة، ١٦، ١٧ أبريل، الإمارات العربية.
٩. حسن، حسين عجلان، (٢٠١٨)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، ط ١، أثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
١٠. نايف، أسعد، (٢٠١٧)، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق.
١١. نجم، نجم عبود، (٢٠١٨)، إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات ٩٨ ط ٢، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا. المصادر الأجنبية:

1. Alavl, M. & Leander, D., (2018), Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits, Communication of the Association of Information Systems, VOL. 1 article. 7.
2. Choi, Byounggu, (2020), Knowledge Management Enablers, Processes Organaization: Performance an Integration & Empirical Examination, A thesis submitted to the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Seoul, Korea.
3. Hansen, Morten T., Nohria, N., & Tierney, Thomas J., (2019), What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, Mar./Apr., Vol., (77), No., (2); P., 106-116.
4. Marquardt, Michael J., (2020), Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, U.S.A, Davis-Black publishing Company.
5. Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R., (2013), Knowledge Management in Education: Defining the Landscape, the Institute Of Knowledge Management in Education, CA, USA.